

Innovation, Erlebnisse bei einem Lizenzverkauf von Rudolf Großkopf

2. INGENIA-Forum am 5. Februar 2004, Heidenheim

E-Post: re_grosskopf@t-online.de

»Du siehst die Dinge und fragst, warum,
ich träume Dinge, die es niemals gab, und frage, warum nicht?«

Wo G.B. Shaw in diesem Zitat fragt, *warum nicht*, statt der üblichen Frage, *warum*, nimmt er genau die Haltung ein, in der sich der Erfinder findet, wenn er eine Idee hat und sie auf Annahme prüft. Sein Schicksal ist aber so oft, daß seine Gesprächspartner sie zuerst auf Ablehnung prüfen. Was mir in dem Zusammenhang widerfahren ist, darüber möchte ich gleich berichten. Zuvor möchte ich aber die Problematik des Innovierens aufzeigen.

Innewohnende Probleme

Die Frage nach dem *Warum* in Shaws Aphorismus ist die Frage derer, die nach Ordnung suchen. Erfindungen stehen aber dem Chaos viel näher als der geordneten Welt, in der alles kalkulierbar ist und einen Preis hat, der sich am Markt orientiert und für das Produkt erlöst werden kann. Der Erfinder steht auf der Seite des Träumens, er lebt nicht ganz in dieser Welt, jedenfalls dann nicht, wenn ihm die Idee wie aus dem Nichts zufliegt. Das Ingenua Forum hat sich die Aufgabe gestellt, Ordnung in den Prozeß der Innovation zu bringen. Ich bewundere die Begründer des Forums für ihren Mut. Denn was ich bei meiner eigenen Erfindertätigkeit erlebt habe, deutet eher darauf hin, daß sich das Forum eine unlösbare Aufgabe vorgenommen haben könnte.

Es gibt noch andere Gründe, weshalb man annehmen darf, daß die Aufgabe, mit Innovationen die Wirtschaft anzukurbeln, sehr schwierig ist.

In einer der jüngeren Spiegelausgaben heißt es dazu: *"Das erste politische Zauberwort des neuen Jahres heißt Innovation. ... Es geht aber auch darum, daß die SPD in den kommenden zwölf Monaten 14 Wahlkämpfe bestreiten muß. ... Innerhalb eines halben Jahres sollen die Experten einen Innovationsplan ausarbeiten."* Die selbstischen Interessen der Politiker werden dann mit den Worten entlarvt: *"Seinen Wahlkampf 1998 hat Schröder unter dem Slogan 'Innovation und Gerechtigkeit' geführt. Hätte das Folgen gehabt, müßte der Kanzler 2004 nicht zum Jahr der Innovation ausrufen."* Wer Wahlkämpfe bestehen will, benutzt das Wort Innovation, weil es ankommt, aber er interessiert sich selbst nur wenig dafür.

Die Vizepräsidentin des Landtages in Stuttgart, Beate Fauser, hat diese wenig seriöse Haltung der Politiker erkannt und öffentlich gemacht mit den Worten: *"Verlassen Sie sich nicht auf die Politik, sonst sind Sie verlassen"*. Sie wurde für ihre Ehrlichkeit schwer angefeindet. Ich erwähne das, weil es ein Licht auf die Erlebnisse wirft, über die ich gleich berichten werde.

Trotzdem ist es schon einmal einem Politiker gelungen, systematisch mit dem Innovationsgedanken etwas Zukunftsträchtiges zu schaffen. Im 19. Jahrhundert hat Ferdinand Steinbeiß eine Wirtschaftspolitik auf den Weg gebracht, mit der Technische Hochschulen gegründet und Wasserkraftwerke errichtet wurden. Das hat Firmen wie Voith, Daimler Benz und andere mehr entstehen und wachsen lassen. Aber heute ist eine andere Zeit. Während damals von Globalisierung noch nichts zu verspüren war, ist heute die größte Herausforderung genau darin zu sehen, daß jedes Produkt sich in einem weltweiten Wettbewerb behaupten muß.

Wie schwierig die Aufgabe Innovation ist, läßt sich auch aus Erfinderschicksalen der Vergangenheit ablesen. So hat Rudolf Diesel den Dieselmotor 1889 erfunden und sich später enttäuscht und in Depressionen verfallen von der Kanalfähre gestürzt. Jahrzehnte danach ist seine Erfindung, die er selbst bei MAN bis zur Praxisreife entwickelt hatte, zu einem der wichtigsten Antriebsaggregate geworden.

Aber es gibt auch positive Beispiele:

Niels Ivar Bohlin hat 1959 den Sicherheitsgurt für Fahrzeuginsassen patentiert. Seine Erfindung hat viele Menschen vor schweren Verletzungen geschützt. In der Feinmechanik-Optik sind Objektive wie das Tessar und das Sonnar patentiert worden. Schutzrechte, die wesentlich zum unternehmerischen Erfolg beigetragen haben, den wir heute hier in der Region ganz unmittelbar in Wirtschaftsgeschehen und Arbeitsplätzen verspüren.

Mit diesem Überblick hoffe ich, die Problematik, um die es geht, ein wenig umrissen zu haben.

Erfolglose Bemühungen

Die Lizenzvergabe, über die ich nun berichten will, nahm ihren Anfang, als ich in den Vorruhestand ging und mein damaliger noch-Arbeitgeber mir die Rechte an einer Erfindung übertrug, die zwei Kollegen und ich gemacht hatten und die schon fast bis zur Patenterteilung vorangebracht worden war. Die Erfindung war auch schon in einem Versuchsaufbau erprobt worden. Es fand sich aber in dem großen Unternehmen kein Geschäftsbereich, der einen Markt dafür gesehen hätte.

Als die Rechte auf mich übertragen waren, habe ich dann versucht, einen Lizenznehmer zu finden. Ich war guten Mutes, daß das ein Erfolg werden würde, bestand doch kein Zweifel daran, daß die Sache technisch funktioniert und daß sie für die dreidimensionale Vermessung mechanischer Teile mit Videokameras als Signalgeber eine drastische Steigerung der Meßgeschwindigkeit bringen wird. Es gab auch einen plausiblen Grund, weshalb die Firma, in der die Erfindung gemacht worden war, kein Interesse daran hatte. Ihre Produktlinie der 3D-Meßtechnik war mehr auf taktile, hochpräzise Verfahren ausgerichtet. Dafür bot die Erfindung keine Verbesserung.

An die sechs verschiedene Firmen in Deutschland und den USA habe ich aufgesucht, die in verwandten Marktsegmenten erfolgreich sind und zu deren Produktprogramm die Erfindung meiner Meinung nach gut passen konnte. Es ist mir schnell gelungen, jeweils bis zum Entwicklungs- oder Vertriebschef vorzustoßen und so mit jemand zu verhandeln, der wirklich Entscheidungsbefugnisse hat. Mir waren dabei, muß ich ehrlich gestehen, die Vertriebsleute lieber als die Entwicklungsleute, weil ich mit meinem Lizenzangebot ja sozusagen die Konkurrenz der Entwicklungsingenieure bin.

In jeder Firma gibt es so eine Betrachtungsweise, in der die Vertriebsleute den Entwicklern sagen, daß sie die weniger markträchtigen Produkte entwickelt hätten und in der die Entwickler glauben, die Vertriebsleute würden die Vorzüge der eigenen Produkte gegenüber denen der Konkurrenz nicht so richtig an den Mann bringen. Es gibt bei Entwicklern leicht den Gedanken, wenn das gut wäre, wäre ich doch selbst darauf gekommen. Deshalb hören die Vertriebsleute in der Regel besser zu als die Entwickler, wenn es um Neuerungen geht.

Was in den Verhandlungen unausgesprochen blieb oder nur angedeutet wurde, waren die folgenden Fragen: *Funktioniert das wirklich? Wenn ja, wie gut? Wie teuer wird die Entwicklung? Allein es auszuprobieren kostet sicher die Arbeit eines Ingenieurs und eines Technikers für mehrere Monate! Und wer soll das dann machen? Unsere Ingenieure haben doch alle schon zuviel zu tun. Ist das wirklich dann so viel besser als unsere gegenwärtige Technik? Wir haben so viel eigene Ideen, die wir mangels Entwicklungskapazität nicht verwirklichen können, wieso sollen wir da eine Lizenz auf diese Idee von draußen nehmen?*

Bei einer der Firmen war ich dann doch ziemlich sicher, daß ich dort meine Lizenz würde verkaufen können. Zu deren Produktprogramm paßte die Erfindung sehr gut, weil sie die Marktführerin in Europa im anstehenden Marktsegment ist. Es kam auch zu mehreren Gesprächen, auch mit dem Geschäftsführer und Besitzer, aber schließlich wurde nichts daraus. Ohne nachvollziehbare Begründung haben die *nein* gesagt. Nachträglich betrachtet, also unter Einbeziehung der Informationen, die ich damals noch nicht hatte, wurde wohl deshalb nichts daraus, weil die Firma nicht das Geld hatte, um so eine aufwendige Entwicklung durchzuführen. Es handelte sich immerhin um Entwicklungskosten in der Größenordnung von mehreren Hunderttausend Euro und um weitere Patentanmeldungs- und Aufrechterhaltungskosten in der Größenordnung von 50 000 Euro. Daß das Geld fehlt, konnte mir der Geschäftsführer natürlich nicht sagen und ich weiß bis heute nicht genau, ob das der Hauptgrund war. Aber wie ich erfuhr, hatte er die Firma gerade knapp aus einer konkursnahen Situation herausgeführt. Da muß die Leitung kurzfristige Projekte vorziehen und kann nicht Investitionen im Entwicklungsbereich vornehmen, die teuer sind und sich -wenn überhaupt- erst in Jahren auszahlen werden.

Eine neue Strategie

In dieser Lage und unter dem Eindruck, daß so viele Firmen mir einen Korb gegeben hatten, lag es nahe, die Bemühungen aufzugeben. Doch eine Schlacht ist immer erst dann wirklich verloren, wenn man aufhört zu kämpfen. Ich war damals auf Reisen in einem lateinamerikanischen Land und ich erinnerte mich, daß es dort einschlägige Industriefirmen gibt und daß die dortige Regierung vermutlich ein Industrieförderungsprogramm haben könnte. Erkundigungen, die ich einzog, bestätigten diese Vermutung. Ich besuchte am Rande meiner Abenteuerreise zuerst den Inhaber einer Firma, die dort optische Produkte aus deutscher Herstellung vertreibt. Der Firmeninhaber öffnete mir die Türen zu einem Forschungsinstitut, das einschlägige Technologieentwicklungen durchführt. Nach einigen Monaten war ein Konsens dahingehend erreicht, daß das Institut mit staatlicher Förderung ein Produkt nach meinem Patent entwickeln werde. Bedingung war aber, daß ich eine Firma mit ins Boot bringe, die auf dem Markt präsent ist, die ein detailliertes Lastenheft für das zu

entwickelnde Meßgerät einbringt und sich verpflichtet, das Meßgerät zu vermarkten, wenn es die technischen Daten des Lastenheftes erfüllt. Mit diesen Prämissen bin ich auf eine Firma zugegangen, die ich noch nicht angesprochen hatte und von der ich erst kürzlich erfahren hatte, daß sie eine der größeren im außereuropäischen Raum ist. Ich sandte der Geschäftsführung einen nur kurzen Brief und teilte mit, daß ich die Firma gern genauer kennenlernen möchte, um mehr über die Meßprobleme ihrer Kunden zu erfahren und um herauszufinden, ob meine Erfindung ihnen helfen könne. Ich probierte damit eine neue Strategie. Ich suchte nicht mehr eine Firma, die meine Erfindung für geeignet hält, sondern eine, die für meine Erfindung geeignet ist. Die Firma sollte sich qualifizieren. Daß meine Erfindung gut ist, stand für mich außer Frage.

Es dauerte keine zwei Tage, da rief mich der Besitzer und Geschäftsführer an und sagte, er habe in den nächsten zwei Wochen mit Ausnahme eines Tages noch Termine frei, wann ich ihn denn aufsuchen könne. Er werde mich ausführlich über seine Firma informieren und ich möge ihm im Gegenzug die Erfindung im Detail erläutern. Ich flog dann da hin und nach kurzer Einleitung mit einer Tasse Kaffee fand eine Besprechung statt, an der der Besitzer, der Entwicklungschef und alle Ingenieure, insgesamt an die 18 Personen, teilnahmen. Ich erläuterte, daß es um ein neues Meßgerät geht, das sich durch bisher unerreichte Meßgeschwindigkeit auszeichnet, für mäßige Kosten hergestellt werden kann und daß ich schon einen Träger der Entwicklungskosten und ein Forschungsinstitut an der Hand habe, das die Entwicklung durchführen will. Es gehe nur noch um ein an den Kundenwünschen ausgerichtetes Lastenheft und die vertragliche Verpflichtung, das Produkt zu vermarkten, wenn es das Lastenheft erfüllt.

Überraschungen

Ich wurde gründlich befragt, wie das dann funktionieren würde und es wurden die technologischen Hürden aufgezeigt, die bei der Entwicklung zu nehmen sind. Es handelt sich dabei u.a. um die Erfordernis, einige Bauelemente in allen drei Raumrichtungen auf etwa 1 Zehntausendstel Millimeter genau zu justieren und dafür zu sorgen, daß diese Genauigkeit während der Nutzungsdauer des Instrumentes und bei Temperaturschwankungen erhalten bleibt. Nach der Besprechung nahm mich der Firmenbesitzer beiseite und sagte: *"Rudi, wenn das was ist, dann kaufen wir die Lizenz und entwickeln das selbst."*

Das war für mich eine überraschende Wende. Ich sagte ihm, daß die Entwicklung mindestens eine Million kosten werde und daß ich ja schon einen Träger der Entwicklungskosten habe. Da meinte er, er sei ja kein *"spring chicken"* und er wisse, wovon er rede. Wir vereinbarten, daß sein Rechtsberater einen Vertragsentwurf erarbeiten werde und daß wir dann zum Vertragsabschluß wieder zusammentreffen würden.

Es gab in dieser Zeit noch eine große Überraschung. In der Firma, in der die Erfindung ursprünglich gemacht worden war, regte sich Interesse an einer Rückübertragung der Rechte. Ihren Managern war, soweit ich die Lage überblicke, vor allem daran gelegen, daß die Schutzrechte, an denen sie ohnehin ein kostenloses Mitbenutzungsrecht besitzen, nicht fallengelassen werden. Hier muß ich eine wichtige Zwischenbemerkung machen: daß hier nun doch plötzlich Interesse an der vormals als unwichtig deklassierten Erfindung entstand, spricht keineswegs gegen die Wissenschaftler und Unternehmer, die ein wenig Zickzack gefahren sind. Es bestätigt nur, was ich in meiner

Einleitung über die Schwierigkeit gesagt habe, Innovationen richtig einzuschätzen. Und ich kann über meinen damaligen Arbeitgeber nur Gutes sagen, wenn es um seine Fairness im Umgang mit dieser Sache geht. Es war ja schon sehr ungewöhnlich und sehr anständig, daß mir die Rechte übertragen worden sind.

Aus der Rückübertragung ist dann nichts geworden, weil ich ja nun einen Lizenznehmer an der Hand hatte. Das Anliegen der Manager meines ex-Arbeitgebers, die Schutzrechte mit dem Mitbenutzungsrecht aufrechtzuerhalten, ist bis heute erfüllt, weil mein ausländischer Lizenznehmer die inzwischen gar nicht mehr so geringen jährlichen Gebühren der Patentämter pünktlich bezahlt.

Als die Dinge so weit gediehen waren, glaubte ich, der Lizenzvertrag sei so gut wie abgeschlossen. Das war aber weit gefehlt. Es dauerte noch über ein Jahr bis es dann zu einer Vertragsunterzeichnung kam. Der Entwicklungschef berichtete mir zwischenzeitlich, es habe sehr heftige interne Diskussionen unter den Entwicklern gegeben, wobei einige auf das Heftigste gegen die Lizenznahme argumentiert haben. Aber sie seien nun doch zum Entschluß gekommen, die Lizenz zu erwerben. Später erfuhr ich dann, daß an den Diskussionen auch die Vertriebsleute der Firma Anteil hatten und daß deren Ansichten die Waagschale zu meinen Gunsten ausschlagen ließen.

Ich habe den Eindruck, daß mein Vorgehen mit dem Forschungsinstitut in Lateinamerika den Durchbruch gebracht hat. Daß da schon andere waren, die die Kosten übernehmen wollten, hat zu einem anderen Blickwinkel geführt und so ist mein Vorschlag zuerst auf Annahme geprüft worden. Die Firmen, die ich zuvor angesprochen hatte, haben gleich von Anfang an an den Entwicklungsaufwand gedacht und meinen Vorschlag schon während ich ihn machte auf Gründe abgeklopft, ihn schließlich abzulehnen.

Im Lizenzvertrag, der unterzeichnet wurde, bin ich verpflichtet worden, mein know how in Form von Beratertätigkeit einzubringen. Es wurde vereinbart, das Prinzip in einem Versuchsaufbau in den Räumen meines Lizenznehmers zu erproben. Nach der Erprobung sollte dann über die Fortsetzung des Lizenzvertrages entschieden werden. Sodann wurde von den Ingenieuren meines Lizenznehmers ein Versuchsaufbau angefertigt, ich wurde eingeladen, bei der Inbetriebnahme mitzuwirken und es gelang nach etwas mehr als einem Jahr und harter Arbeit die Funktionstüchtigkeit der patentierten Konstruktion abermals unter Beweis zu stellen. Dann fand eine neue Sitzung der Beteiligten statt, zu der ich, obwohl im Hause dort anwesend, nicht eingeladen war. Sie dauerte mehrere Stunden und am Ende teilte der Firmenchef mir mit, daß sie den Lizenzvertrag fortführen. So war mir am Ende doch der langersehnte Erfolg beschieden.

Keine Ratschläge, aber eine Geisteshaltung

Daraus möchte ich nun keine Ratschläge für Erfinder ableiten. Ratschläge zu geben ist problematisch. Eugen Roth hat das in seinem Gedicht *Erfolgloser Liebhaber* auf den Punkt gebracht. Er schildert, wie einem jungen Mann, der bei Frauen nicht so gut ankommt, viele Ratschläge gegeben werden, die ihm doch nicht helfen und es heißt am Schluß: "*Zwar stimmte jeder Rat genau, Doch jeweils nicht für jede Frau*". So ist das auch mit Lizenznehmern.

Ich hatte eingangs von der Erfordernis gesprochen, Ordnung in einen Vorgang zu bringen, der naturgemäß nicht auf Ordnung angelegt ist. Die Erlebnisse, über die ich berichtet habe, sind eine einzige Bestätigung dieser Schwierigkeiten. Für den Erfolg braucht der Erfinder in der Regel neben gesunder Selbstkritik an seiner eigenen Idee (nicht jede Idee, und sei sie auch noch so innovativ, ist eine gute Idee) auch großes Selbstvertrauen und Stehvermögen. Daß die zuständigen und erfahrenen Manager großer und erfolgreicher Firmen bei einem Lizenzangebot *nein* sagen, will noch gar nichts bedeuten. Man soll sich da nicht vorzeitig entmutigen lassen. Die ausschlaggebenden Motive eines *Nein* erfährt man, wenn überhaupt, oft erst lange Zeit nach den Verhandlungen.

Wer nun meint, die Welt der Innovation sei ja doch zu unübersichtlich und dabei den Mut verliert, den möchte ich daran erinnern, daß es eben doch immer wieder gelungen ist, Innovationsvorgänge zu einem ordentlichen Ergebnis zu führen, Ordnung in Chaos zu bringen. Phasen der Entmutigung lassen sich überbrücken. Lothar Späth erläuterte das dem Präsidenten von China anlässlich einer Reise seiner Regierungs- und Wirtschaftskommission in dieses große Land. Der oberste Chinese hatte ihn gefragt, wie die Baden-Württemberger das denn machen, daß sie in der Bundesrepublik eines der erfolgreichsten Exportländer sind. Späth hat geantwortet, das Geheimnis liege im Württemberger Wein: "*Den exportieren wir nicht,*" sagte er, "*den trinken wir selber und dabei haben wir die besten Ideen.*"